

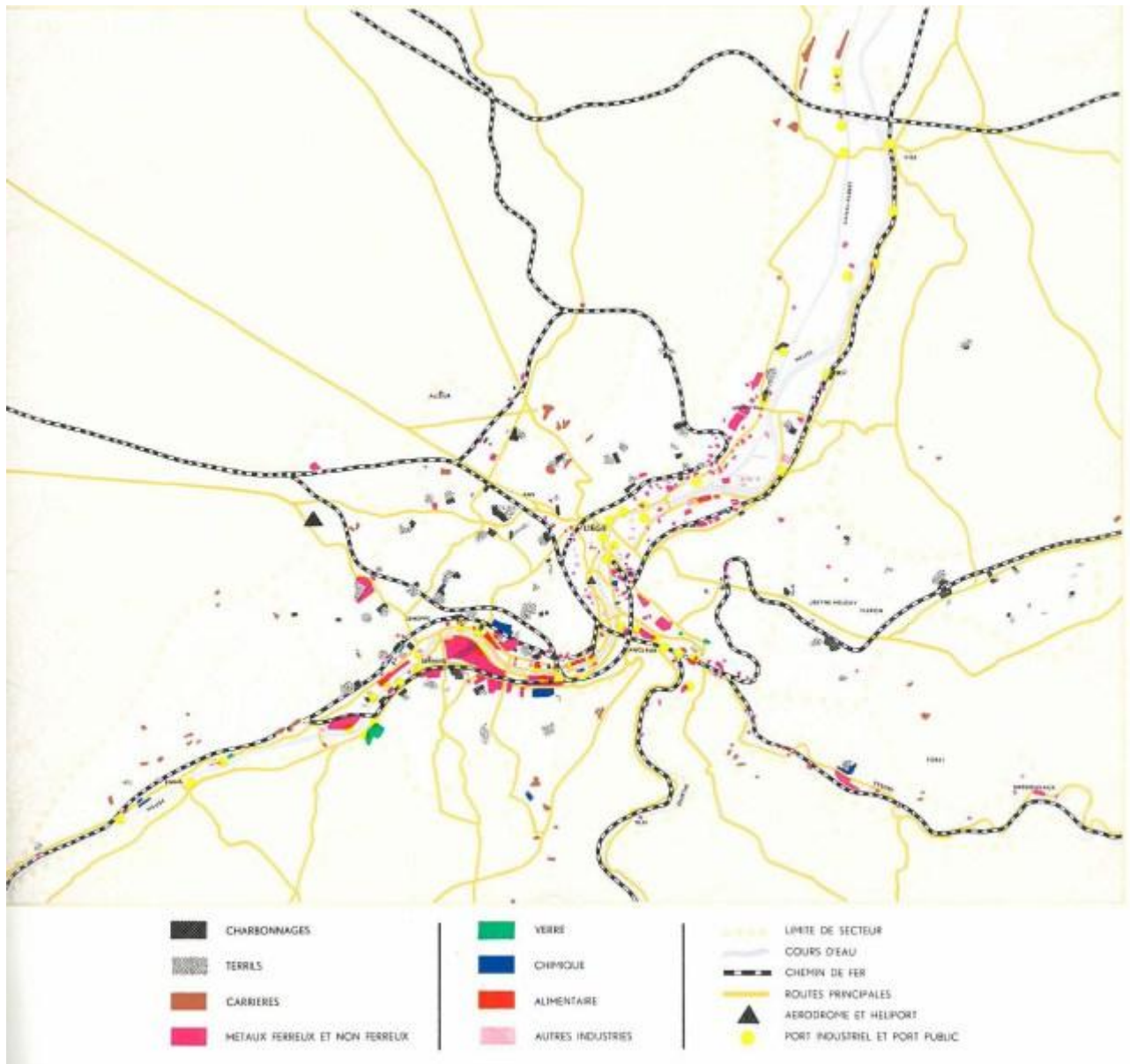


*Liège, au cœur de la reconversion
industrielle wallonne*

Philippe Destatte
directeur général de l'Institut Destrée

28 mai 2015

Juste avant 1960, et l'accélération de son déclin, au moment où José Sporck la décrivait avec tant de minutie, la Région industrielle liégeoise, composée de 64 anciennes communes, d'Engis à Visé, ou de Hermalle-sous-Huy à Lixhe, était structurée par ce que le géographe économique appelait quatre *activités caractéristiques*, qui occupaient près de 80 % de la main-d'œuvre totale de cet espace, et révélait une *personnalité* industrielle remarquable. Derrière une série de compartiments homogènes articulés mais différenciés, Sporck identifiait surtout le poids déterminant et considérable des industries des métaux, du charbon, des industries verrières, ainsi que des industries chimiques minérales dépendant essentiellement des deux premières [\[1\]](#). Tout au long de son travail, le jeune chercheur liégeois ne cachait pas les difficultés présentes et à venir de la zone, parmi lesquelles le vieillissement de l'industrie et la localisation des entreprises nouvelles étaient des problèmes centraux [\[2\]](#).



La Région industrielle liégeoise en 1957 [3]

On sait le sort que l'histoire du demi-siècle qui a suivi a réservé à ces quatre activités caractéristiques. Et les transformations que la carte de 1957 a pu subir. On sait aussi quelles émergences et résurgences sont apparues depuis avec notamment des réalisations comme GIGA créé en 2002 dans le domaine des biotechnologies [4] ou la grappe e-Mage, le cluster puis le Pôle Image [5]. Et on espère que les vieilles terres, mêmes chargées en métaux lourds et en poisons divers, seront encore fertiles de nouvelles industries.

Une dynamique de redéploiement d'Engis à Visé (2003-2013)

Lorsque, début 2003, Arcelor a annoncé ses orientations stratégiques visant à concentrer ses investissements importants et nécessaires au fonctionnement des lignes à chaud sur les sites maritimes, ce fut un choc considérable à Liège :

l'impression que l'histoire s'arrêtait. En effet, ces nouvelles orientations devaient conduire à fermer l'un des deux hauts-fourneaux mi-2004 et à mettre à l'arrêt les lignes à chaud liégeoises au plus tard en 2009 [6].

Le 28 juin 2003, l'association *Avenir du Pays de Liège* confiait à Guy Mathot et à Michel Foret une mission exploratoire d'information pour éclairer un groupe de travail chargé de coordonner un plan de reconversion pour la zone touchée par la fermeture de la sidérurgie à chaud. Le message qui ressortait de ce travail, déposé à la fin 2003, et des nombreux entretiens des deux personnalités, tant avec les forces vives liégeoises qu'avec les responsables politiques et administratifs wallons, c'est que les Liégeois ne réussiraient à redéployer leur économie que s'ils parvenaient à *décider, à coordonner leurs actions, à tirer parti de toutes les synergies entre eux* [7]. Au delà, ils proposaient trois choix stratégiques : le premier était de considérer que le bassin de la Meuse, d'Engis à Visé, constitue le périmètre de la reconversion, le second est de s'inscrire résolument dans les objectifs économiques du gouvernement wallon, le troisième de mettre en place un Groupe ad-hoc qui fédère et coordonne les instruments de la vallée [8]. En termes de type d'activités à développer, il était question, dans le rapport, de l'aval de la sidérurgie et du redéploiement du secteur métal, des nouvelles technologies, de la logistique ainsi que de diverses activités de services [9].

Suite logique au rapport Mathot-Foret [10], le Schéma de Développement de l'Espace liégeois était présenté, fin mai 2004, après avoir été approuvé par un comité d'accompagnement composé de la Région wallonne, de la SPI+, d'Arcelor, du Port autonome de Liège et de chacune des communes concernées. Comme devait le dire Michel Foret, alors ministre wallon en charge de l'Aménagement du territoire, ce document avait été élaboré en vue, notamment, de revoir l'aménagement de la vallée de la Meuse dans sa partie territoriale touchée par la fermeture de la phase à chaud d'Arcelor. L'étude montrait que, en plus des 310 hectares qui pourraient être libérés par Arcelor, 1.700 hectares pourraient devenir disponibles pour implanter des activités nouvelles : zones d'activité économique prioritaires (ZAE), zones de réserves inscrites au plan de secteur (ZAD) ou encore des friches industrielles (SAED). Les consultants qui avaient travaillé à ce plan de développement – IBM Conseil et D+A – avaient identifié quelques filières-cibles en prenant en compte une trentaine d'indicateurs. Le travail avait permis de mettre en évidence les domaines suivants comme axes de réindustrialisation : le travail des métaux, la fabrication de machines et d'équipements, la fabrication d'instruments fins, la récupération, le traitement et la valorisation de matières recyclables, la recherche développement, la distribution logistique à haute valeur ajoutée [11].

C'est au GRE-Liège (Groupe économique de Reconversion) que la mission de soutenir la reconversion industrielle liégeoise a été confiée, en 2004, par le gouvernement wallon. Il s'agit, pour cette structure voulue par les forces vives de l'agglomération liégeoise, d'assumer la structuration et la coordination des outils économiques du territoire ainsi que de fixer, collectivement, les grands axes économiques prioritaires pour l'avenir du bassin liégeois. Le GRE dispose, dès lors, de la mission spécifique de s'interroger sur l'affectation des terrains libérés par la fermeture des outils de la sidérurgie liégeoise. Néanmoins, ses animateurs s'aperçurent bien vite que la dynamique du développement dépassait cette seule

problématique. Ils étendirent dès lors l'objet du GRE à l'ensemble des stratégies de développement ainsi qu'à tout l'espace provincial [12].

Alors que la SPI+, avec son exercice Liège 2020, réalisé de 2002 à 2004, avec l'appui de Futuribles, avait conforté l'idée de la mise en convergence des forces vives liégeoises pour construire une stratégie efficiente pour la province de Liège [13], c'est le Plan prioritaire wallon (dit Plan Marshall) qui, en 2005, a donné de premières orientations stratégiques claires à la reconversion du bassin liégeois. Les cinq axes prioritaires wallons au travers des pôles de compétitivité ont donc également constitué les axes de développement industriel liégeois : la logistique, le génie mécanique, les sciences de la vie, l'agro-alimentaire, l'aéronautique et – dans un deuxième temps – les technologies environnementales.

Le Plan élaboré par McKinsey et l'Union wallonne des Entreprises Liège, au profit du GRE, a identifié, en 2009, des pistes pour accélérer le redéploiement de Liège, de 2009 à 2014, mais a également proposé des axes de redéploiement complémentaires à ceux de la Région wallonne, en prenant en compte les spécificités liégeoises. Les pôles du tourisme, de la culture, de l'eau, de la santé et de la formation ont dès lors complété le dispositif wallon et ajouté de la transversalité aux premiers axes [14].

La démarche de Liège 2017 correspondait à la volonté de renforcer l'image de la zone par de grandes actions culturelles, touristiques mais aussi industrielles au travers des technologies nouvelles et de la société de la connaissance [15]. Décidée par le Conseil communal de Liège en décembre 2009, cette initiative a été qualifiée d'*irréversible* malgré l'attribution de l'organisation à la ville d'Astana au Kazakhstan, le 22 novembre 2012 [16]. Plusieurs projets majeurs ont été lancés ou encouragés dans ce cadre mais surtout l'*Union sacrée* liégeoise a été confortée et a pris, notamment, la forme de *Liège, Métropole Puissance Trois* [17] puis de LIEGETOGETHER [18]. Dans une logique parallèle, lancée en 2010, la conférence des 24 bourgmestres de l'arrondissement de Liège et les représentants du Conseil provincial ont pris le nom de *Liège Métropole* pour renforcer leur initiative supracommunale [19]. Forte de ses 50 ans, fêtés en 2011, l'intercommunale SPI, reste un opérateur partenaire de tous ces dispositifs.

2013 : la bifurcation ?

La relance temporaire de la phase à chaud après la constitution du groupe ArcelorMittal, en 2006, et l'annonce de l'abandon du projet de fermeture de la phase à chaud, en 2008, avaient permis de gagner quelques années, même si la phase liquide n'avait redémarré qu'en avril 2010. L'annonce de fermeture définitive en 2011 ainsi que l'intention communiquée fin 2012 et début 2013 d'arrêter des outils importants comme le train à large bande (TLB) de Chertal et plusieurs lignes de *finishing* [20] confortaient la thèse d'une fermeture définitive de la sidérurgie liégeoise [21]. L'inutilité des efforts réalisés pour trouver un repreneur à la cokerie d'Ougrée et le refus final de la société américaine de racheter le terrain pollué et de relancer une activité aggravaient encore le sentiment que tout allait être emporté [22]. Cette situation relançait néanmoins la mise en œuvre des stratégies élaborées, depuis le Plan Mathot-Foret puis le Plan McKinsey – UWEL, par les travaux du SEGEFA de

l'Université de Liège (2012-2013) dans le but de construire un écosystème d'acteurs efficace [23].

Ce nouveau projet, intitulé *DiverCity*, a constitué le troisième plan stratégique du GRE. Il avait vocation à définir les socles et les principaux piliers de la diversification économique liégeoise. Comme programme d'actions, Divercity a pour objectif d'activer les priorités suivantes à l'horizon 2018 : *la mise en œuvre de la diversification industrielle via l'innovation et la créativité, l'engagement dans la transition énergétique, la promotion et l'implémentation de l'économie circulaire, la mise en place de programmes de formation adaptés à la vie professionnelle et anticipant l'évolution de l'économie*. C'est dans la foulée de ce travail que des enjeux ont été identifiés avec l'objectif de servir de questionnement pour le séminaire résidentiel des forces vives liégeoises, tenu à Spa, les 9, 10 et 11 septembre 2013. Comment développer un processus complet d'économie rentable dans la région ? Comment faire fonctionner l'économie circulaire ? Comment mobiliser l'ensemble des acteurs actuels et nouveaux de l'économie liégeoise, notamment clients – partenaires – investisseurs ? Comment transférer le potentiel de la recherche vers l'entreprise ? Comment transformer des produits créatifs et innovants en organisations créatives et innovantes ? Comment les entreprises de haute technologie peuvent-elles bénéficier des *success stories* du monde des technologies de l'information (IT) ? Quels *business models* s'offrent aux jeunes entreprises ? La réponse à ces enjeux pouvait permettre d'accélérer le passage de la recherche-développement vers la production et la croissance des entreprises dans les domaines de la biotechnologie, des nouveaux matériaux dans la construction, l'économie circulaire (*Reverse Metallurgy*), les technologies additives, celles de l'information et de la communication, l'audiovisuel, les nanomatériaux, les surfaces du futur (*Surface Energy*), le spatial et la miniaturisation. Ces ateliers du GRE-Liège intitulés « *Propulsez la croissance économique* » pourraient constituer une bifurcation dans le processus de réindustrialisation [24]. Ainsi, 40 actions concrètes ont été identifiées permettant de viser trois objectifs :

- consolider les atouts économiques existants en vue de permettre un développement pérenne à l'international ;
- développer des projets industriels spécifiques ;
- mieux identifier et communiquer sur le savoir-faire des nouvelles filières industrielles locales afin de les développer [25].

Les accords tripartites, signés pour la partie industrielle le 30 septembre 2013 entre le gouvernement wallon et le Groupe ArcelorMittal, et qui ont fait l'objet d'une convention le 27 février 2014, ont ouvert la route à la mise en place d'une plateforme destinée à coordonner les acteurs wallons et liégeois dans leur volonté de sélectionner des projets à financer pour renouveler l'industrie liégeoise [26]. Cette plateforme est constituée des Cabinets des ministres wallons de l'Économie, de l'Emploi et de l'Aménagement du territoire, de la FGTB et de la CSC, de représentants du Comité exécutif du GRE-Liège, de la SOGEPa et du Forem. Elle accompagne la réalisation des schémas de reconversion des sites sidérurgiques. De son côté, le GRE-Liège est chargé, depuis février 2014, de suivre la mise en œuvre de ces accords.

Comme incubateur de projets destinés à *développer les conditions nécessaires à la création d'emplois durables en province de Liège* [27], le GRE-Liège a porté, souvent en partenariats, une série de projets-phares : *Reverse Metallurgy* (plateforme d'excellence scientifique et industrielle en économie circulaire), le Pôle Image de Liège, le développement des PME dans le domaine des biotechnologies, Verdir, MecaTech Aval, Aval de l'Aval, etc. [28]. Le GRE-Liège prépare son troisième plan stratégique de développement économique 2016-2020 dont l'axe prioritaire sera la diversification économique et les industries du futur. *Dans ce cadre, une des priorités, en collaboration avec la Foncière liégeoise et la SPI, sera la reconversion des sites sidérurgiques* [29]. La Foncière liégeoise a en effet lancé début 2015 une étude portant sur la réaffectation économique des sites sidérurgiques désaffectés du bassin liégeois. Société anonyme, elle entend agir *selon les principes de gestion et de valorisation de l'économie privée tout en respectant l'intérêt général* [30]. En janvier 2015, elle était en charge de la reconversion de plus de 327 hectares parmi lesquels 214 hectares d'outils sous cocons.

Le Master plan économique proposera des orientations et affectations des terrains industriels libérés par la sidérurgie et des zones urbaines limitrophes. Le Schéma industriel du GRE-Liège précise que ce Master plan comprendra : l'analyse des potentialités de redéploiement et de diversification économique, les études de faisabilité et de financement, la planification du programme de réhabilitation et les objectifs intermédiaires, les études complémentaires en aménagement du territoire des sites libérés par la sidérurgie, les études d'aménagement des quartiers limitrophes aux sites sidérurgiques, les études juridiques ainsi que des volets de participation citoyenne et de communication [31]. Ainsi, les priorités qui seront issues de cette démarche définiront la participation, avec la Foncière liégeoise, aux études Masters Plans des terrains libérés par la sidérurgie ainsi que la proposition qui sera faite aux porteurs de projets d'une deuxième vague de projets prioritaires à lancer. L'objectif commun des forces vives ainsi réunies sera de *réinscrire Liège sur la carte économique et industrielle mondiale* [32].

Conclusion : Industries du futur 4.0., une leçon de dynamisme stratégique

Acteur majeur du redéploiement de la Wallonie par la vigueur de ses forces vives, le dynamisme de ses outils wallons (SOGÉPA, SRIW, SPAQuE, pôles de compétitivité en particulier *Mecatech* et *Logistics in Wallonia*, etc.) et spécifiquement liégeois (Université de Liège, GRE-Liège, SPI, Meusinvest, Liège-Métropole, Ville de Liège, AREBS, etc.), le bassin liégeois est certainement à une bifurcation, c'est-à-dire ce moment où, plusieurs voies étant possibles, il s'agit de choisir la meilleure [33].

La réaffectation économique des sites sidérurgiques désaffectés constitue une occasion unique de prendre cette voie. Les ateliers lancés par le GRE-Liège, depuis le début 2015, et intitulés *Industries du futur 4.0.*, sont en train de donner du contenu à la démarche de reconversion. En activant des acteurs de premier plan – scientifiques, créateurs, entrepreneurs et organisateurs ensemble –, autour d'idées innovantes d'abord, de priorités crédibles ensuite, de projets de plus en plus concrets, enfin, les Liégeois nous donnent une leçon de dynamisme stratégique. L'union et l'articulation des forces de l'Université, de l'intercommunale de

développement, de poids lourds politiques, le soutien tangible de la Région wallonne et le leadership assumé par des entrepreneurs de premier plan au travers du GRE donnent à l'ensemble une réelle force de frappe dont les effets doivent maintenant se traduire sur le terrain.

A nous qui pensons depuis longtemps que la reconversion de la Wallonie se fera surtout par ses territoires, les Liégeois nous rassurent et nous encouragent. Liège est au cœur de la reconversion industrielle wallonne. Par leur action et leur exemple, les acteurs liégeois nous inquiètent également. Pas tant parce qu'on ne retrouve pas partout en Wallonie la même cohésion et la même détermination : en Wallonie picarde, dans le Cœur du Hainaut, dans le Pays de Charleroi, à Namur et dans le Luxembourg, sans parler même du Brabant wallon, des efforts comparables existent. Notre inquiétude vient plutôt du fait que, ce que les Liégeois nous rappellent, c'est qu'on chercherait en vain un effort concerté, de Comines à Welkenraedt, et de Rixensart à Arlon. Or, comme l'écrivait dernièrement l'ancien président de l'Union wallonne des Entreprises de Liège et actuel président du Comité exécutif du GRE, Jacques Pélerin, *l'efficacité d'une dynamique de redéploiement économique doit s'articuler (...) autour d'un processus « en engrenage », entre instances régionales et sous-régionales, dans un enrichissement mutuel. Selon les axes de développement, l'implémentation se fera plus efficacement à travers les instances régionales ou à travers les rouages locaux* [34]. On ne saurait mieux dire. Malgré les initiatives prises dans le cadre des Plans prioritaires wallons ou même des programmes d'appuis structurels européens, on peut se demander si les différentes dynamiques territoriales s'inscrivent bien dans un effort collectif, porté et coordonné par un élan commun. Il manque probablement ici des outils comme celui qui a été développé depuis 2006 dans le domaine de l'aménagement du territoire, avec la Plateforme d'Intelligence territoriale wallonne, qui active les acteurs de ce domaine autour d'un schéma général qui est le SDER – malheureusement lui-même trop déconnecté des dynamiques économiques – et encourage leurs interactions avec le ministre et l'administration. Peut-être, comme le suggérait il y a peu le directeur général du GRE-Liège, Jean-Luc Pluymers [35], cette tâche de coordination et d'interaction wallonnes dans le domaine de la réindustrialisation devrait-elle être menée par l'AEI, la nouvelle *Agence de l'Entreprise et de l'Innovation*, fruit de la fusion entre l'ASE et l'AST ? Mais probablement que le SPW devrait, ici aussi, être en première ligne.

Faut-il rappeler, à quelques jours de la commémoration du 18 juin 1815, qu'il est, dans l'histoire, des rendez-vous historiques manqués, et... funestes ?

Philippe Destatte

<https://twitter.com/PhD2050>

Sur le même sujet :

[Les conditions d'un redéploiement de la Wallonie](#)

[Éclairer les systèmes territoriaux d'innovation au profit des entreprises](#)

[Liège 2017 : une voie pour la métamorphose de la Wallonie](#)

[1] José A. SPORCK, *L'activité industrielle dans la Région liégeoise, Etude de géographie économique*, p. 65-71, Liège, Georges Thone, 1957. – Sur José Sporck, voir Bernadette MÉRENNE-SCHOUMAKER, *In Memoriam José A. Sporck (1922-1988)*, dans *Bulletin de la Société géographique de Liège*, 1989, 25, p. III-IV.

<http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/70182/1/M%C3%A9renne%201988%20In%20memoriam%20J.A.%20Sporck.pdf>

[2] Voir en particulier ses *suggestions en vue d'un développement optimum de l'activité industrielle liégeoise*, p. 133-141.

[3] *État actuel des sites industriels*, carte reproduite dans J. A. SPORCK, *L'activité industrielle dans la Région liégeoise...*, p. 36.

[4] Groupe interdisciplinaire de Génoprotéomique appliquée. Henri DUPUIS, *Une Giga naissance en région liégeoise*, dans *Athena* n°181, Mai 2002, p. 41.

[5] Avec Wallimage, la grappe e-Mage, le cluster Twist (Technologies wallonnes de l'Image, du Son et du Texte), puis le Pôle Image, c'est toute une galaxie d'entreprises qui se construit progressivement sur Liège :

http://www.ulg.ac.be/cms/c_40482/fr/grappes-clusters-et-poles

[6] *ArcelorMittal Liège, Historique.* <http://www.cockerill-sambre.com/fr/historique/historique.htm>, 1er mars 2015.

[7] *Redéploiement du Pays de Liège, Méthodes et perspectives, Rapport de la mission exploratoire menée par Michel Foret et Guy Mathot*, p. 5-6, Liège, Avenir du Pays de Liège asbl, Groupe de reconversion, 1er décembre 2003.

[8] *Ibidem*, p. 7.

[9] *Ibidem*, p. 31-32.

[10] SDEL, *Le plan de stratégie territoriale*, dans *La Libre Belgique – Gazette de Liège*, 28 mai 2004.

<http://www.lalibre.be/regions/liege/sdel-le-plan-de-strategie-territoriale-51b88429e4b0de6db9aa58e2>

[11] *Ibidem*.

[12] *Entretien avec Jacques Pélerin*, 22 mai 2015.

[13] *La province de Liège à l'horizon 2020*, Liège, SPI+ – Futuribles, 2004.

www.liege2020.be

[14] *Accélérer le redéploiement de Liège*, Liège, GRE – UWEL – McKinsey, 2009.

[15] Philippe DESTATTE, *Liège : entre innovation et prospective, Pour une vision renouvelée du système territorial*, dans *Veille, Le magazine professionnel de l'Intelligence économique et du Management de la Connaissance*, Numéro spécial Liège 2017 – Wallonie, n° 132, Paris-Vendôme, Juillet-Août 2012, p. 34-36.

[16] *Liège Expo 2017 : le meilleur reste à venir !* (23 novembre 2012)
<http://www.liege-expo2017.com/fr/actualites.html>

[17] *Liège Expo 2017 devient Liège 3, Connected, Open-minded, Creative, Bilan de la candidature de Liège à l'exposition internationale 2017 et Initiatives nouvelles.*

<http://www.liege.be/nouveautes/liege-metropole-puissance3> – 15 octobre 2013.

[18] <http://www.liegetogether.be> – 2 avril 2014.

[19] Philippe DESTATTE, *Liège 2017 : une voie pour la métamorphose de la Wallonie*, Blog PhD2050, 25 novembre 2012,
<https://phd2050.wordpress.com/2012/11/25/liege-2017-une-voie-pour-la-metamorphose-de-la-wallonie/>.

Version actualisée publiée dans *Les Cahiers nouveaux, Discours politiques et aménagements du territoire*, n° 88, Juin 2014, p. 113-116.

[20] *ArcelorMittal Liège, Historique.* <http://www.cockerill-sambre.com/fr/historique/historique.htm>, 1er mars 2015.

[21] *Willy Demeyer : « la fermeture définitive de la sidérurgie liégeoise »*, RTBF, 25 octobre 2012.

http://www.rtf.be/info/belgique/detail_w-demeyer-la-fermeture-definitive-de-la-siderurgie-liegeoise-prend-corps?id=7863425

[22] Merci à la Professeure Bernadette Mérenne d'avoir attiré mon attention sur l'importance de cet aspect. Voir *La direction annonce la fermeture de la cokerie d'Ougrée d'ici fin juin*, dans *La Libre Belgique*, 3 juin 2014. – Isabelle LEMAIRE, *Mittal : « Ils peuvent avoir la cokerie »*, dans *La Libre Belgique*, 16 mars 2013. – I. LEMAIRE, *Oxbow ne veut pas racheter le terrain de la cokerie de Mittal*, dans *La Libre Belgique*, 30 mars 2014.

[23] Jean-Luc PLUYMERS, *Préambule de Propulsons la croissance économique, Schéma industriel intégré pour le redéploiement et la diversification économiques de Liège*, p. 5, Liège, GRE, Novembre 2014.

[24] *Liège diverCité, Propulsez la croissance économique de la métropole*, dans *Les Cahiers du GRE-Liège*, n° 2, p. 20-25, Liège, GRE-Liège – SEGEFA, s.d.

[25] *Propulsons la croissance économique...*, p. 23.

[26] Parlement wallon, *L'aboutissement de la convention juridique et le renforcement du secteur métallurgique liégeois*, Questions orales de Christine Defraigne et d'Alain Onkelinx à Jean-Claude Marcourt, 11 mars 2014.

[27] *Propulsons la croissance économique...*, p. 9.

[28] *Ibidem*, p. 24-25.

[29] *Ibidem*, p. 14.

[30] *Appel d'offre, contrat de prestation de services, Réalisation d'une étude portant sur la réaffectation économique des sites sidérurgiques désaffectés du bassin liégeois*, Liège, La Foncière liégeoise, 20 janvier 2015.

[31] *Ibidem*, p. 27.

[32] *Ibidem*, p. 37.

[33] Philippe DESTATTE, *Cinq défis de long terme pour rencontrer le Nouveau Paradigme industriel*, Blog PhD2050, 31 décembre 2014.

<https://phd2050.wordpress.com/2014/12/31/mpi2/>

[34] Jacques PELERIN, *Wallonie, Réindustrialisation et innovation*, « Sortir par le haut ? », p. 112, Bruxelles, Académie royale de Belgique, 2015.

[35] Courriel de Jean-Luc Pluymers, 27 mai 2015.